إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الرابعة
العدد الرابع
فبراير
(شباط)
١٩٩٦

www.edara.com

الثقـــة

دور الثقافة والفضائل الاجتماعية في تحقيق الازدهار الاقتصادي

تأليف: فرانسيس فوكوياما (مؤلف الكتاب الشهير: نهاية التاريخ والإنسان الأخير)

الأسئلة

ما هي الأسباب الحقيقية لتفوق الشركات اليابانية والألمانية والأمريكية رغم تباين الممارسات الإدارية السائدة في الدول الثلاث؟

وما الذي يحد من فعالية الخصخصة وحرية التجارة وإدارة الجودة الشاملة واستقطاب الاستثمارات الأجنبية ونقل التكنولوجيا المتطورة إلى الدول النامية، ويجعلها مجرد تحسينات طفيفة لا تكفي لتأهيل تلك المجتمعات للمنافسة العالمية ؟

وما هي العلاقة بين الجهود التطوعية والأعمال الخيرية وبين الازدهار الاقتصادي ونجاح الشركات في أي مجتمع؟

ولماذا لا يؤدي الإنفاق الحكومي المتزايد إلى حل المشكلات الاجتماعية وزيادة الدخل وتنشيط الطلب على المدى الطويل؟ بل لماذا يؤدي تقليص الإنفاق الحكومي إلى زيادة قدرة المجتمع والشركات المحلية على المنافسة في الأسواق العالمية؟.

الأخلاق أهم من القوانين والثقة أهم من رأس المال

قد تبدو الإجابة على هذه التساؤلات السابقة بعيدة عن مسئوليات واهتمامات رجل الأعمال العادي أو المدير الذي يصب اهتمامه على السوق المحلي. ولكن الواقع ينبئ بغير ذلك، لأن مجتمع الأعمال في اليابان وألمانيا وأمريكا، يرى نفسه مسئولا - بدرجات متفاوتة عن الازدهار الاقتصادي وحل المشكلات الاجتماعية، بنفس

تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والأبحاث الجامعية

درجة مسئوليته عن تنمية الأعمال وتحقيق الأرباح. وبغض النظر عن حجم أعمالك، أو عن مستوى المهام الإدارية التي تضطلع بها، فإن الرسالة التي يحملها هذا الكتاب تتعلق بمستقبلك ومستقبل أبنائك. فإن لم يكن بإمكانك (شخصيا) وضعها موضع التطبيق، فيمكنك على أقل تقدير نقلها إلى كل من تراه قادرا على تبنيها وتوظيفها لخدمة مجتمعنا ودفع عجلة النمو والتقدم إلى الأمام.

وهناك عدة حقائق ينبغي أن ندركها جميعا حتى يتحقق لنا النجاح كأفراد وكمجتمع وهي:

* إن تحول الدولة من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر وفتح الأسواق وتشجيع الاستثمار لا يعني حلول الرخاء وانتهاء التحديات التي تواجه المجتمع، ففي داخل هذا الإطار يمكن أن يصبح المجتمع غنيا أو يبقى فقيرا.

* لم يعد مجديا أن تنفق الحكومات على برامج التنمية الاجتماعية، بل إن تخفيض الإنفاق الحكومي صار يعني زيادة القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، وبالتالي زيادة الرخاء الاجتماعي. إن أقصى ما يمكن للحكومة أن تقوم به الآن هو ضمان الاستقرار المالي للأسواق والتقليل من عجز ميزانيتها.

* بعد أن فشل تدخل الحكومة في التنمية من خلال التخطيط المركزي وما يسمى بالهندسة الاجتماعية أصبحت المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية تعتمد في وجودها على المجتمع المدني الذي يتكون من شبكة معقدة من المؤسسات الخاصة والمنظمات التطوعية، والنوادي والنقابات، ووسائل الإعلام، والمؤسسات الخيرية. وهذه المؤسسات تعتمد علي الأسرة كنواة للمجتمع يتم فيها تهيئة الفرد اجتماعيا وتزويده بالمهارات اللازمة للتفاعل مع الآخرين، فتتكون بذلك قيم ومعارف المجتمع التي يتم نقلها من جيل إلي جيل.

* إن ازدهار الأمة، وقدرتها علي المنافسة، يعتمد علي مستوى الثقة بين أعضائها. فعندما تزدهر القيم كما هو الحال في ألمانيا واليابان، يتصرف الأفراد انطلاقا من أخلاقيات تعتبر أساسا لبناء الثقة بينهم، وتجعل من التضامن هدفا في حد ذاته، بغض النظر عن المصالح الذاتية الضيقة. وغياب الثقة والتضامن يؤدي إلى فقدان فرص التقدم الاقتصادي، بسبب ما يطلق عليه علماء الاجتماع: العجز في "رأس المال الاجتماعي"، وهو أخطر من العجز في ميزان المدفوعات.

رأس المال الاجتماعي

هو قدرة الأفراد علي العمل سويا لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات. لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الإنساني بين الاقتصاديين اليوم، فرأس المال الآن لا يتمثل في الأرض، والآلات، والمصانع، ولكن في الإنسان بما يملكه من معارف ومهارات. ورأس المال الاجتماعي أو القدرة علي العمل في فرق والترابط مع الآخرين هو أهم هذه المهارات.

ويثار دائما تساؤل حول ما إذا كان النجاح الذي حققته دول جنوب شرق آسيا يعزى لإتباعها مبادئ الاقتصاد الأساسية أو لمخالفتها لتلك المبادئ. قامت حكومات تلك الدول بدور رئيسي في حماية الصناعات المحلية، وتحجيم الاستثمارات الأجنبية، وتشجيع التصدير، والمشاركة في البحوث والتطوير، وهو ما يعني نموذجا اقتصاديا مختلفا عن النموذج الأمريكي والأوربي بسبب اختلاف العوامل الثقافية. فقد أغفل الاقتصاديون التقليديون دور العوامل الثقافية في تشكيل السياسات الصناعية. فلن تنجح هذه السياسات في مجتمعات تغيب فيها الثقة ولا تتوافر لها مبادئ الشرف والأمانة. ولكنها نجحت في جنوب شرق آسيا بسبب ثراء رأس المال الاجتماعي.

عامل ثقافي آخر يساعد علي نجاح السياسات الصناعية هو ثقة الناس بالحكومة. فنجاح الحكومات الآسيوية في تقليص حجم العمالة في صناعة وبناء السفن وصناعة النسيج، كان بسبب تقبل المجتمع لمثل هذه السياسات، في حين لم تستطع الحكومات الأوروبية القيام بذلك لأسباب سياسية. وبدلا من إسراع حكومات الغرب إلى تقليص تلك الصناعات، وتحويل مواردها إلي قطاعات أخرى حديثة، قامت بتأميم الكثير منها ظنا منها أن الدعم الحكومي سوف ينمي قدراتها التنافسية عالميا. وكان ذلك الظن خطأ بينا.

التدخل الحكومي

يعتمد بدرجة كبيرة على ثقافة المجتمع، ففي المجتمعات التي تسود فيها العائلة، كالصين وإيطاليا، يعتبر التدخل الحكومي هو السبيل الوحيد لبناء صناعات كبيرة. في حين أن المجتمعات التي تسود ثقافتها الثقة ورأس المال الاجتماعي، كاليابان وألمانيا وكوريا، يمكن لها بناء منظمات كبيرة بدون أي تدخل حكومي.

هذه الأمثلة توضح أن العوامل التي تدفع الإنسان لاتخاذ القرار الاقتصادي تتأثر بالظروف المحيطة، على اعتبار أن منفعة المجتمع تتحقق بتحقيق أكبر عدد من أفراده لمنافعهم الذاتية.

إلا أن قياس السلوك الإنساني بمقياس المنفعة فقط يهمل السلوك الذي لا نستطيع تفسيره تماما في هذا الإطار الضيق، ففي حالات كثيرة نجد الثقافة تحدد السلوك من خلال التقاليد والقواعد التي تحكمها. وقد يكون هذا السلوك عقلانيا تحت ظروف معينة ولا عقلاني تحت ظروف أخرى، فالخيار الاجتماعي العقلاني في الصين هو إنجاب عدد كبير من الأبناء لأنهم يعتبرون ضمانا للآباء في المستقبل، ولكن عند هجرة بعض العائلات الصينية إلي الولايات المتحدة نجدها تحافظ علي هذا الخيار بالرغم من اختلاف الظروف، وقيام الدولة بتوفير التأمين الاجتماعي لهم. فنحن في حالات كثيرة نعتبر أنفسنا جزءا من مجموعة اجتماعية كبيرة كالأسرة والشركة والدولة. والتزاماتنا تجاه المجموعة الكبيرة لا تنبع من حساب التكلفة والعائد فقط.

الثقة والقانون

بحلول عصر المعلومات تنبأ المستقبليون بسقوط التنظيمات الاقتصادية والإدارية. فالمعلومات قوة، والذين يقفون علي قمة الهرم الإداري يستمدون قوتهم من قدرتهم على التحكم في تدفق المعلومات. لكن وسائل الاتصال الحديثة جعلت المعلومات متاحة للجميع مما سلب المديرين قوتهم. هذا يعني أن المؤسسات بشكلها التنظيمي الحالي ستختفي، وسنرى في المستقبل مؤسسات افتراضية يرتبط فيها الجميع عن طريق شبكات المعلومات.

لا تزال القوانين ضرورة اجتماعية لأننا لا نستطيع الاعتماد علي القواعد الأخلاقية فقط، فأغلب الناس قد يحاولون استغلال الجماعة بتحقيق أكبر كسب ذاتي عن طريق بذل أقل مجهود ممكن، ومنهم من يحاول غش المجموعة ليكسب أكثر، ولابد من وجود قوانين لردع هؤلاء. لذا فإن قدرة المنظمات علي التحول من الهياكل الكبيرة إلي شبكات الأعمال المرنة تعتمد إلي حد كبير علي درجة الثقة المتوافرة في المجتمع. والمجتمع الذي تتوافر فيه الثقة، كاليابان، بدأ عصر شبكات الأعمال قبل عصر تكنولوجيا المعلومات، أما المجتمعات التي لا تتوافر فيها الثقة فلا يمكنها أن تستفيد من هذه التكنولوجيا. القضية إذن ليست فيما تتيحه التكنولوجيا من تطور، بل فيما تتمتع به المجتمعات من ثقة تتيح استغلال هذا التطور.

التلقائية الاجتماعية:

يختلف توزيع رأس المال الاجتماعي من مجتمع إلي آخر، وأهم مكونات رأس المال الاجتماعي ليست القدرة على الحفاظ على الجماعات التي يقوم عليها المجتمع قوية، بل القدرة على تكوين جماعات قوية جديدة بسرعة، وهذا ما نعنيه بالتلقائية الاجتماعية. وهي تزيد من عدد الجماعات الوسيطة بين (نواة المجتمع)، وأعلى تنظيماته (السلطة الإدارية). المجتمعات التي تكون العائلة - فقط - أساس ترابطها، لا يثق أعضاؤها كثيرا في الغرباء، وتكون التلقائية الاجتماعية فيها محدودة، وتصبح التنظيمات الاجتماعية خارج إطار العائلة ضعيفة وقليلة (مثل الصين وتايوان وهونج كونج وإيطاليا). أما المجتمعات التي تتوافر بها الثقة، تكون التلقائية الاجتماعية بها كبيرة، ويصبح الترابط الإرادي بين أعضائها هو العرف، وتزدهر فيها الجماعات غير الحكومية والأنشطة التطوعية (مثل اليابان وألمانيا والولايات المتحدة).

وهناك الكثير من النتائج الاقتصادية المترتبة على التلقائية الاجتماعية، فكلما زادت كلما كانت منظمات المجتمع أكبر وأحدث وأكثر مهنية في إدارتها، فالشركات في ألمانيا والولايات المتحدة أكبر من مثيلاتها في إيطاليا وفرنسا، وفي المجتمعات الأسرية، لا تتوافر الثقة بين الغرباء، فيصبح تدخل الدولة من خلال الدعم أو الملكية، هو الطريقة الوحيدة لإنشاء كيانات اقتصادية ضخمة، ولكن هذا يؤدي إلى غياب الكفاءة وضعف الإدارة في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص. في هذه المجتمعات ينحصر النشاط الاقتصادي في عدد كبير من الشركات الصغيرة المملوكة للأسر أو الأفراد في القاعدة، وعدد صغير من الشركات الكبيرة التي تملكها الدولة في القمة. الشركات الصغيرة تنجح في الصناعات التي تحتاج إلي عمالة كثيفة ويكون إنتاجها موجها لمجموعات صغيرة، وأسواق متغيرة مثل الملابس والبلاستيك والأثاث. أما الشركات الضخمة فتقوم بالصناعات التي تحتاج إلي رأس مال كبير وعمليات صناعية معقدة مثل صناعات الفضاء، وأشباه الموصلات والسيارات.

التهيئة الاجتماعية للمشروعات

بالرغم من دور الأسرة الحيوي، إلا أن الترابط الأسري قد يكون معوقا للنمو الاقتصادي، ففي الصناعات الصغيرة تكون تلك الروابط من دعائم النجاح، أما في الصناعات العملاقة فإنها تصبح من المعوقات، لاحتياجها لانضمام عناصر من خارج الأسرة تدعم نمو هذه الصناعات العملاقة. والشركات العائلية تؤدي أعمالا ناجحة وتحقق أرباحا وفيرة، ولكنها تفتقر للاستقرار والاستمرارية إذا ما وهنت قوة مؤسسيها.

هناك ثلاثة سبل لتحقيق التهيئة الاجتماعية: أولها

وانج وانج

أسس وانج المهاجر الصيني إلي أمريكا في بداية الخمسينيات شركة وانج لصناعة الكمبيوتر والتي وصلت إيراداتها في سنة ١٩٨٤ إلي ٢,٨ مليار دولار، وبلغ عدد العاملين بها ٢٤ ألفا. وعندما تقاعد وانج في منتصف الثمانينيات، عين ابنه رئيسا للشركة، متخطيا عددا كبيرا من المديرين الأمريكيين الأكفاء، مما أثار استياء عاما بالشركة. فبدأت تعاني من الخسائر في أول عام تولى فيه ابنه المسئولية، وفي عام ١٩٩٢ طلبت الشركة إشهار إفلاسها، وقام الأب بفصل ابنه. هذه القصة تكشف لنا عن طبيعة الثقافة الصينية واعتمادها على الروابط الأسرية، وكيف أنها أصبحت معوقا لنمو الشركة واستمرارها. ومن أسباب فشل الشركة أيضا النمط الإداري الأوتوقراطي لـ "وانج" الأب وامتناعه عن تفويض أي جانب من سلطاته إلى مرءوسيه. لقد كان وانج نشيطا ومملوءا بالطاقة، فكان قادرا علي ممارسة الإدارة بهذه الطريقة، وتمكن من بث روح الفريق في شركته. ولكن هذا النموذج الإداري يصعب تكراره وتحويله إلي نظام تعتمد عليه الشركة مستقبلا، وكان سببا في سرعة تدهور الشركة بمجرد اعتزال الأب. تلك الممارسات الإدارية ما زالت متفشية في كل المجتمعات التي تتفوق فيها العلاقة الأسرية والمصالح الفردية الضيقة على رأس المال الاجتماعي.

يقوم علي الأسرة والعائلة، وثانيها يقوم علي العمل التطوعي، وثالثها يقوم علي الدولة. ولكل سبيل من هذه السبل شكل اقتصادي يرتبط به: مشروعات الأسرة، والمؤسسات التي يديرها المتخصصون، ومؤسسات تملكها الدولة أو تكون تحت رعايتها. وهناك ارتباط بين الشكل الأول والثالث من التنظيمات الاقتصادية: فالثقافات التي تتم التهيئة الاجتماعية بها عن طريق الأسرة والعائلة، يصعب فيها قيام منظمات اقتصادية قوية، ولذلك تلجأ إلي الدولة طالبة الدعم. أما الثقافات التي تحبذ العمل التطوعي فتستطيع خلق منظمات اقتصادية عملاقة دون حاجة لمساعدة الدولة.

ثم بدأت التهيئة الاجتماعية تتم بصورة أكبر من نطاق الأسرة، حين بدأت تنشأ تنظيمات قانونية تسمح بالاستثمار علي نطاق أكبر من الأسرة، مثل شركات رأس المال المشترك. فقد أتاح التنظيم القانوني فرصة لأن يتعاون أفراد لا تربطهم قرابة لخلق مؤسسات ناجحة، وجذب المستثمرين لخلق مؤسسات عملاقة. هذا الشكل القانوني بما يشمله من عقود والتزامات وجزاءات يستطيع أن يملأ فجوة فقدان الثقة التي تنشأ عند الخروج عن النطاق العائلي.

الإدارة في الصين والعالم الثالث

ظهرت في الصين شبكات للأعمال مثل بقية المجتمعات الآسيوية. وأكبر شبكات الأعمال الآسيوية في اليابان وكوريا.

هذا الشكل التنظيمي يتيح مميزة اقتصاديات الإنتاج الكبير ويتسم بالمرونة. لكن شبكات الأعمال الصينية أصغر حجما وأقل مرونة من نظيراتها اليابانية أو الكورية. ووجود أسهم الشركات الصينية في سوق الأوراق المالية لا يعني تحولها إلي النظام الحديث حيث أن مالكيها لا يسمحون بأن يقل ما يمتلكونه من أسهم عن ٤٠% حتى لا يفقدوا حق إدارتها.

وبالرغم من أن أغلب الشركات العالمية بدأت أسرية ثم تحولت إلي مساهمة، إلا أن الشركات الصينية تجد صعوبة في ذلك. فالمحسوبية، والاعتماد على الأقارب، التي رآها عالم الإدارة ماكس فبر كأكبر معوق للتحديث، لم تختف بعد من الحياة الاقتصادية في الصين بالرغم من النمو الاقتصادي الذي شهدته في العشرين سنة الماضية. كما أن نمط الإدارة الصينية الذي يمكن أن يطلق عليه الإدارة الشخصية التي تعتمد على شخص واحد يتخذ قراراته بناء علي العلاقات الشخصية، ولا يعتمد علي تقسيم العمالة، أو علي الكفاءة في تقييم الأداء، أو علي اللامركزية التنظيمية.

من مظاهر الثقافة الصينية أن يحافظ المدير علي مسافة بينه وبين مرءوسيه بعكس المدير الياباني الذي يتعايش مع مرءوسيه ويحتفل معهم بالمناسبات المختلفة. كما يزيد نظام التوريث الصيني من صعوبة التحول، حيث يرث الأولاد الذكور نصيبا متساويا بعد موت المؤسس الأصلي للشركة بالرغم من تفاوت قدراتهم القيادية مما يؤدي إلي تفتت السلطة، وخلق جو من التوتر لا تسمح به الثقافة الصينية مما يساهم في فشل الشركة. وإذا خرجت الشركة من هذه المرحلة بسلام، فإن الجيل الثالث وهم الأحفاد الذين سوف تنتقل إليهم الملكية، سيكون لكل منهم نصيب غير متساو، لعدم تساوي عدد الأولاد في الجيل الثاني، وتصبح رغبتهم في العطاء والعمل أقل من الجيل الأول المؤسس. هذه المراحل التي تمر بها المؤسسات الاقتصادية الصينية هي حالة متكررة في كل المجتمعات التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية علي أسس عائلية، لا سيما تلك المجتمعات التي تنعدم فيها الثقة بالآخرين كما هو الحال في الدول النامية. وهناك الكثير من الأمثلة التي تدلل علي تدهور الثروة العائلية من جيل إلي جيل. هذه المراحل تجعل عملية دخول وخروج الكيانات الاقتصادية إلي السوق سريعة، مما لا يساعدها علي بناء اسم تجاري مثل الشركات الأمريكية، والأوروبية، واليابانية.

التجربة الفرنسية

حاولت فرنسا في العشرين سنة الأخيرة أن تصبح رائدا في العديد من المجالات

الثقة هي الأساس

المجتمعات التي تتسم بروابط عائلية قوية، وثقة ضعيفة خارج نطاق العائلة، تسود فيها المؤسسات الضعيفة صغيرة الحجم. والمجتمعات التي تكثر فيها الأنشطة التطوعية والمؤسسات الخيرية، تسود فيها مؤسسات قوية كبيرة الحجم. وتتشابه كل من أمريكا واليابان في وجود شركات عملاقة، بالرغم من الفروق بين دور الدولة في كل منهما. في اليابان تقوم وزارة التجارة والصناعة بتوجيه السياسات الاقتصادية وتنشيطها حيث ينظر الياباني نظرة احترام للدولة، في حين أن دور الدولة محدود في الولايات المتحدة. وفي كلا الدولتين تبرز الثقة كأساس للتعامل.

الثقة تعني الأمانة والتعاون والتقاليد المشتركة والالتزام المهني. وهي تظهر علي المستوى الصغير: الأسرة، والمستوى الكبير: الأمة. وفي حين أن المنفعة الذاتية، والتعاقد القانوني تصلح أسسا للترابط، فإن التنظيم الفعال يعتمد علي الأخلاق المشتركة. ومجتمعات الثقة العالية لا تحتاج إلي عقود ولوائح قانونية لتنظيم العلاقات بها، لأن الأخلاق تعطي أعضاءها أسسا للثقة المتبادلة، فيكون أداء الأعمال بها أقل تكلفة عنها في مجتمعات لا تتوافر بها الثقة، حيث يحتاج الجهاز التشريعي إلى إصدار قوانين كثيرة، وتؤدي كثرة القوانين إلى الالتزام الإجباري وبطء سير العمل وارتفاع التكاليف.

التكنولوجية الحديثة مثل تكنولوجيا الفضاء، والحاسبات الآلية. وكان مسلك الحكومة الفرنسية متسقا مع ما كانت تقوم به دوما في الخمسمائة سنة الماضية: قيام مجموعة من البيروقراطيين في باريس بوضع خطط لتطوير التكنولوجيا، ومحاولة تحقيق ذلك من خلال حماية الصناعة الوطنية، وبشراء المنتجات الفرنسية. وبعد فوز الاشتراكيين في انتخابات ١٩٨١ بدأ تأميم الكثير من الصناعات ذات التكنولوجية العالية. وأدت هذه السياسة إلي تحقيق بعض النتائج في مجال الفضاء، والنقل الجوي، والصناعات الحربية.

ولكن الناتج الكلي لهذه السياسة كان ضئيلا. فمثلا في مجال الحاسبات الآلية تنبأت هذه السياسة أن الحاسبات العملاقة وليست الشخصية (علي عكس ما حدث) سوف تسود في المستقبل، وانتهجت تبعا لذلك سياسة ترمي إلي دعم تلك الصناعة. وبدأت صناعة الحاسبات الفرنسية تعاني بشدة نتيجة لهذا التوقع الخاطئ، مما زاد من تدهور قيمة الفرنك وزيادة عجز الموازنة. وفي النهاية فشلت الشركات الفرنسية في أن تصبح رائدة في صناعات الحاسبات أو البرامج الجاهزة. وأصبحت التجربة الفرنسية درسا في عدم جدوى التخطيط المركزي للصناعات الكبرى. ولكن السبب الرئيسي الذي دفع الحكومة الفرنسية للقيام بهذا الدور هو فشل القطاع الخاص الفرنسي في ذلك لأنه يفتقد الديناميكية والابتكار وروح رجال الأعمال. رغم أن المفهوم الفرنسي للأسرة يختلف عن المفهوم الصيني بدرجة كبيرة، فالأسرة الفرنسية لم تكن أبدا في قوة الأسرة الصينية وعلاقات القرابة ليست بنفس التأثير. ففي فرنسا تتاح الوظائف للموهوبين وليس للأقارب.

الاحتكاك في الاقتصاد الحر

إن نظم العقود والقوانين التجارية المختلفة ما هي إلا محاولة للالتفاف حول أزمة الثقة بين أفراد المجتمع، وجوهر الحياة الاقتصادية الحديثة هو إحلال النظام القانوني الرسمي محل الالتزام الأخلاقي غير الرسمي. قوانين الملكية والمؤسسات الاقتصادية الحديثة ضرورية لخلق بيئة أعمال حديثة، إلا أن هذه القوانين تستند إلى مجموعة من العادات الاجتماعية لا يمكن أن تعمل بدونها. فالعقود تسمح للغرباء بالعمل سويا دون أن يكون بينهم أي أساس للثقة، ولكن وجود الثقة يخفض تكاليف هذا التعامل. أي أن الثقة هي الزيت أو مخفف الاحتكاك في أي نظام اجتماعي. وتتضح القيمة الاقتصادية للثقة عندما يفتقدها المجتمع، فيصبح التعاقد بين أعضائه صعبا ومحاطا بالشك، وحتى بعد التعاقد فإن كل طرف لن يقدم غير ما تنص عليه بنود العقد، وأي اقتراح لمصلحة العمل سينظر إليه على أنه حيلة من الطرف الآخر للحصول علي ميزة لنفسه.

وظيفة العمر كله

مر الاقتصاد العالمي بتحولات خطيرة في العشرين سنة الماضية، فبدأت المؤسسات الكبيرة في تقليص حجمها، أو إعادة الهيكلة، وفي أحيان أخرى خرجت من السوق. ويحذر الخبراء من أن علي الناس ألا يتوقعوا الحفاظ علي وظائفهم طول العمر، وأن ليس لديهم خيار سوى القبول بالتغير الاقتصادي وعدم الأمان في حياتهم الوظيفية ولكن المؤسسات اليابانية توفر وظيفة طول العمر للعاملين بها، ويعتبر هذا جزءا من الالتزام الأخلاقي المتبادل بين أعضاء المجتمع. هذا الشعور بالالتزام ليس نابعا من الارتباط العائلي كما هو الحال في الصين، أو نتيجة للعلاقات التعاقدية، إنه يشبه الالتزام الذي ينشأ بين أعضاء طائفة دينية، حيث يكون الانضمام اختياريا أما الخروج فلا. يوجد هذا الالتزام في سوق العمالة، وفي العلاقة بين الإدارة والعاملين، فالإدارة توفر للعامل مسارا وظيفيا طوال حياته الوظيفية، وفي المقابل فإن العامل لا يبحث عن فرص عمل أخرى أو أجر أعلى في مكان آخر. وإذا حاول العامل الإخلال بهذا الالتزام الأخلاقي، أو حاولت مؤسسة استقطاب العاملين بمؤسسة أخرى، يصبح العامل والمؤسسة منبوذين من المجتمع.

من وجهة النظر الاقتصادية، فإن المؤسسات اليابانية تدفع أجورا ومميزات لا تتفق مع مبدأ تكافؤ الأجر مع العمل، حيث تعتمد الأجور علي الأقدمية، أو علي عوامل أخرى غير مرتبطة بأداء العامل، كحجم الأسرة مثلا. وتدفع المؤسسات اليابانية جزءا كبيرا من الأجور في شكل علاوات، وبعض هذه العلاوات يتم تحديدها بناء علي الجهود الفردية، ولكن غالبا ما يتم تحديدها بناء علي مجهودات المجموعة كالقسم أو الإدارة أو المؤسسة ككل.

يعتبر النظام الياباني دعوة مفتوحة للركوب المجاني، فأي عائد إضافي للمجموعة نتيجة للجهد المبذول يعتبر بضاعة عامة مما يعطي الفرصة لبعض العاملين للتخلي عن دورهم في تحمل جزء من العبء الذي تحمله المجموعة. ومع ذلك، فإن النظام الياباني الذي يضمن وظيفة للعامل طول حياته، ولا يربط العمل بالأجر، زاد الإنتاج ودعم الأخلاق. هذا الإحساس بالالتزام لم

الركوب المجاني

ينتشر في المجتمعات المنخفضة الثقة ما يسميه الاقتصاديون "الركوب المجاني"، أي استفادة الفرد بما تقدمه المجموعة أو الدولة من مميزات دون أن يساهم بأي جهد لتحقيق أهداف المجموعة. وتتضح هذه الظاهرة أكثر في المجموعات الكبيرة، وخصوصا عندما توفر المجموعة ما يطلق عليه "البضائع العامة" والتي لا تستطيع المجموعة حرمان أي فرد منها مثل الدفاع والأمن العام والسلع المدعمة، فيستفيد بها الراكب بالمجان دون أن يساهم في تحمل مسئولياته الاجتماعية. وفي هذه الحالة لابد للمجموعات الكبيرة من إجبار الراكب بالمجان (المتطفل) على تحمل مسئوليته، أما في المجموعات الصغيرة فيعرف بقية الأعضاء مساهمات كل عضو فيصبح الركوب المجاني صعبا.

يكن نتيجة لقانوني مفروض علي اليابانيين، ولكنه التزام داخلي نشأ نتيجة للتهيئة الاجتماعية. فنظام التعليم الياباني يدرس السلوك الأخلاقي للأطفال منذ نعومة أظفارهم، ويستمر هذا الاتجاه حتى في البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسات للعاملين بها. ويرفض الياباني الركوب المجاني من منطلق الثقة والأمانة والشرف والكرامة. المدير الياباني يشتهر باهتمامه بحياة العاملين الشخصية، فيحضر حفلات الزفاف، ويساعد حالات الوفاة أو الإصابة. كما تنظم الشركات اليابانية مناسبات رياضية، واجتماعية، وترفيهية لزيادة الترابط بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة.

فبر وتايلور

تسود روح المساواة بين الأفراد داخل المجموعات في الشعب الألماني سواء في العمل أو في الجيش، بالرغم من شهرتهم بحب الهيكل التنظيمي والسلطة. هذه الروح نتيجة مباشرة للثقة الموجودة في المجتمع والتي تسمح لأعضائه بالدخول في علاقات مباشرة دون حاجة إلي قواعد مكتوبة. ولكي نفهم كيف تؤثر الثقة علي العلاقة بين العاملين، لابد من فهم العلاقة بين الثقة والقواعد الرسمية.

اللوائح هي التي تنظم العلاقات داخل النظام لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة، فتصبح العلاقات داخل النظام علاقات غير شخصية: علاقات بين وظائف، وسلطة الرئيس محددة، وكذا واجبات ومسئوليات المرءوسين. فتقدم الغرب كان مبنيا علي ظهور قوانين حقوق الملكية والعقود والقوانين التجارية. وأصبحت هذه المؤسسات القانونية بديلا للثقة بين الأقارب، ومهدت الطريق لتكوين علاقات عمل مع الغرباء.

وبالرغم من أهمية القواعد والقوانين للاقتصاد الحديث، فإن بعض علاقات العمل تعتمد على العرف. ومن وجهة النظر الاقتصادية هناك مميزات واضحة للعمل في بيئة متحررة نسبيا من القواعد. فوجود قواعد لتنظيم عدد كبير من العلاقات دليل الفشل الاجتماعي، فالعلاقة عكسية بين عدد القواعد في المجتمع ومستوى الثقة فيه:

فكلما زاد الاعتماد على القواعد لتنظيم العلاقات، وكلما زاد عدد القوانين في أي مجتمع، كلما دل ذلك على انخفاض مستوى الثقة، والعكس صحيح تماما.

كان كتاب فريدريك تايلور "مبادئ الإدارة العلمية"، منهجا للعهد الصناعي الجديد وأساسا لصناعات الإنتاج الضخم. صمم تايلور - الذي كان يعمل مهندسا صناعيا - دراسات "الزمن والحركة" بهدف تعظيم كفاءة العاملين، وبسط خطوات العمل ووضعها في دليل يحددها تفصيليا، بحيث لا تحتاج من العامل لأي نوع من المبادرة، أو اتخاذ القرار، أو حتى المهارة لأداء العمل. وأصبح الحفاظ علي كفاءة العاملين مبنيا علي مبدأ "الجزرة والعصا": فالعامل المنتج يحصل علي أجر أعلى عن كل قطعة ينتجها فوق المستوى العادي. ويعتمد منهج تايلور علي أن العامل يفكر بطريقة عقلانية ويعمل بمعزل عن الآخرين لتحقيق منفعته الشخصية، فيمكن التعامل معه بمبدأ الثواب والعقاب لتحقيق أفضل إنتاجية. فجميع الخطوات التي يقوم بها على خط الإنتاج، حتى حركات الأيدي والأرجل، حددها المهندسون بدقة، أما الابتكار، والتحديث، والمبادرة فهي مجال المتخصصين، وليس للعمال الحق فيها.

صنعت نظريات تايلور بيئة عمل منخفضة الثقة، أفسدت العلاقة بين العمال والإدارة. ومنذ بداية عصر الإنتاج والدلائل تشير إلى أن العاملين ليسوا بالسلبية التي وصفهم بها تايلور. فقد ثبت أن العمل في مجموعات صغيرة وإعطاء العاملين الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يزيد من إنتاجية العاملين، ورضاهم، والتعاون بينهم. فإذا منحت لهم حرية أكبر سيظهر بينهم نظام للقيادة يتلاءم مع ظروفهم.

الثقة في فرق العمل

يمكن أن يتم تدريب كل عامل علي القيام بمجموعة من المهام، بحيث يسهل انتقاله من مكان إلي آخر تبعا لحاجة العمل، مع إعطائه قدرا أكبر من المسئولية، بدلا من تقسيم العمل إلي أعمال بسيطة متكررة. وبدلا من التصنيف الوظيفي الذي خلق حواجز بين الإدارات المختلفة، يمكن إنشاء بيئة عمل تسودها روح الفريق، يسهل فيها أن يحل عامل مكان الآخر ليتدرب العمال علي أداء مهام مختلفة، وتكون الأجور والحوافز بناء علي مجهود الفريق ككل. ويتم حل المشاكل بالعلاقات الشخصية بعيدا عن الرسميات. وعند وصول العاملين إلي مستوى عال من المهارة يمكن الوثوق بهم وبالتالي إعطاؤهم قدرا أكبر من المسئولية في تخطيط وتنفيذ أعمالهم.

وقبل أن تصبح فرق العمل موضة في أمريكا، كان الهيكل التنظيمي في المصانع الألمانية مبنيا عليها. ولم تحاول نقابات العمال الألمانية، في تفاوضها مع الإدارة، الإصرار علي تصنيف وظيفي جامد، مثل النقابات الأمريكية. فرئيس العمال الألماني يتمتع بسلطات كبيرة في

مخاطر الاستثمارات الأجنبية

الاعتماد على استقطاب الاستثمارات الأجنبية ليس خيرا خالصا. لأن إدخال الأساليب الإدارية على الاقتصاد المحلي يحتاج إلى سنوات عديدة لاستيعابها. كما أن الشركات القائمة على توكيلات أجنبية تنافس المشروعات الوطنية. ولذلك تسمح الدول الآسيوية سريعة التطور بتدفق رأس المال الأجنبي بينما تضع قيودا على الاستثمار المتعدد الجنسيات لإفساح المجال أمام المشروعات الوطنية للانطلاق عالميا. كما قد تؤدي الاستثمارات الأجنبية إلى تأخير تكوين قاعدة محلية من الفنيين والمهندسين والمديرين للنهوض بالدولة.

نقل العمال لأداء أعمال مختلفة داخل فريق العمل المسئول عنه، وهذا يساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين. ويتمتع رئيس العمال الألماني بثقة أعلى، ونطاق إشرافي أكبر من مثيله في أي دولة صناعية أخرى (٢٦ عاملا لكل مشرف).

ساعد نظام التعليم الألماني على بناء هذا النظام، فنسبة كبيرة من الشباب الألماني(٧٠%) يلتحقون بالمدارس الصناعية لمدة ثلاثة سنوات، حيث يتدربون على الحرف المختلفة، ويدرسون وظائف الإدارة أيضا. وبعد اجتياز الاختبارات اللازمة يحصل المتدرب في النهاية على شهادة تتيح له مزاولة المهنة التي تم تدريبه عليها، وبدون هذه الشهادة لا يستطيع الالتحاق بأي عمل. أي أن التلميذ الألماني في سن العاشرة عليه أن يتخذ قرارا مصيريا يؤثر عليه طيلة حياته. فهو يختار بين ثلاث شعب في التعليم الثانوي: شعبتان تؤديان بعد الانتهاء من المرحلة الثانوية إلي الالتحاق بالمدارس الصناعية، أما الشعبة الثالثة فهي للطالب الذي يرغب في استكمال تعليمه الجامعي بعد النجاح في الثانوية العامة. هذا النظام يعكس طبيعة المجتمع الألماني الذي لا يشجع علي الحركة الاجتماعية بين الطبقات، فنسبة الطلبة الملتحقين بالجامعات من أبوين ينتمون إلي طبقة العمال لا تتعدى ١٥% فقط. وبالرغم من أن نظام التعليم الفرنسي يحقق قدرا أكبر من المساواة عن نظيره الألماني إلا أنه يصنع بيئة عمل لا يسود فيها جو المساواة، فالتعليم الصناعي في فرنسا، كما هو الحال في الولايات المتحدة، يعتبر وصمة عار، ولا يلتحق به إلا الطلبة الذين فشلوا في التعليم العام. فنسبة عالية من الطلبة بعد أن كانت لهم تطلعات كبيرة، ينتهي بهم الحال إلي الالتحاق بوظائف عمالية أو كتابية، لا يشعرون تجاهها بأي حب، أما الطالب الألماني فيعرف مساره الوظيفي من البداية فلا يصم نفسه بالفشل، بل يعتبر نفسه قد نجح في المسار المحدد له.

حداثة التطور

يتحدد الهيكل الاقتصادي للمجتمع بقدر ما يتمتع به من رأس مال اجتماعي وبالتالي قدرة على المنافسة. فهل تحدد ثقافة المجتمع حقا حجم الشركات وتوزيعها الاقتصادي وتنظيمها، أم أن هناك عوامل أخرى تؤثر في ذلك؟ هناك خمسة عوامل تفسر صغر حجم المؤسسات في تايوان، وإيطاليا، وهونج كونج، وفرنسا مقارنة بمثيلاتها في اليابان، وألمانيا، والولايات المتحدة. العوامل الخمسة التي قد تؤثر في الحجم هي:

* **السوق المحلي:** التفسير الأول يقول بأن الحجم والهيكل الاقتصادي يحددهما حجم السوق المحلي. لكن هذا التفسير لا ينطبق على دولة مثل كوريا الجنوبية التي تتميز بكبر حجم مؤسساتها بالرغم من صغر حجم سوقها المحلي وذلك لاعتمادها علي السوق العالمي في تصريف منتجاتها.

* **مستوى التطور:** يسقط تأثير مستوى التطور في المجتمع إذا ما قارنا بين تايوان وكوريا، فمستوي دخل الفرد في تايوان أعلي منه في كوريا، ويعتبرها الخبراء متقدمة اقتصاديا عن كوريا، في حين أن المؤسسات الكورية أكبر.

* **الحداثة:** بالنسبة لحداثة التطور، فالدولة التي بدأت متأخرة في مسار التطور قد استفادت من تجارب من سبقوها وبالتالي تنهج نهجا مخالفا لهم، وهذا التفسير أيضا لا يصمد عند مقارنة ألمانيا، واليابان بدول بدأت متأخرة نسبيا عن كل منهما مثل إيطاليا، حيث نجد أن الاختلاف لا يرجع إلي توقيت بداية التطوير ولكن إلي عوامل ثقافية - وحتى التشابه بين اليابان وألمانيا يرجع إلي التشابه في العوامل الثقافية.

* **التخلف التشريعي:** أما النقص في المؤسسات القانونية، والتجارية، والمالية اللازمة لقيام مؤسسات كبيرة الحجم، فلا ينطبق إلا علي الصين، فعدم نضج الأسواق المالية في الصين أدى إلي محدودية الشركات المساهمة. وبمقارنة الصين بجيرانها نجد أن نقص المؤسسات القانونية والتجارية ليس هو العامل المحدد لحجم الشركات الصينية.

* **دور الدولة:** أما عامل سياسة الدولة في تحديد حجم المؤسسات الاقتصادية، فله بعض الوجاهة. فسياسة الضرائب، والمشتريات الحكومية، وقوانين الاحتكار تحدد إلي حد كبير حجم المؤسسات الاقتصادية. لكن لم يثبت أن هناك علاقة بين مستوى التدخل الحكومي وحجم المؤسسات، فمستوى التدخل الحكومي في تايوان وكوريا متقارب إلى حد ما، ومع ذلك فإن حجم المؤسسات الكورية أكبر من التايوانية.

فالكثير من العوامل تؤثر في هيكل الاقتصاد، إلا أن التحليل الاقتصادي التقليدي قد أغفل دور الثقافة والتهيئة الاجتماعية في تفسير التباين بين المجتمعات المتساوية في التقدم.

العودة إلي الحجم

كل الأنشطة الاقتصادية في عالمنا المعاصر تتولاها منظمات، تحتاج إلي درجة عالية من التعاون. وتعتبر حقوق الملكية، والعقود، والقوانين التجارية أسسا ضرورية لإقامة اقتصاد السوق، ولكن يمكن تخفيض تكلفة التعامل إذا ما دعمت هذه الأسس بتوفير رأس المال الاجتماعي والثقة. وتعتبر الأسرة أحد أشكال رأس المال الاجتماعي رغم قدرتها على إقامة مؤسسات اقتصادية، إلا أنها قد تصبح مجالا خصبا للمحسوبية.

وهناك أشكال أخرى لرأس المال الاجتماعي خارج نطاق العائلة. ففي اليابان وألمانيا هناك قدر عالي من الثقة والترابط التلقائي يظهران في المؤسسات الاجتماعية والتطوعية. وبالرغم من أن الأسرة أو الميل للترابط القوي بين أفراد المجتمع خارج نطاق الأسرة هما أساس رأس المال الاجتماعي، إلا أن كثيرا من المجتمعات لا يتوفر بها أي منهما. فالمجتمعات الأفريقية التي هدت

الروابط القبلية، نتيجة للتحول الحضري السريع، بدون توفر البديل الذي يتيح الترابط الإرادي خارج نطاق العشيرة، تعتبر مثالا لهذه الحالات. هذا المجتمع المفتت لا يتيح الفرصة لأي نمو اقتصادي، سواء من خلال إقامة مشاريع الكبيرة، أو الأسرية. وللأسف، فإن النوع الوحيد من الترابط الإرادي، الذي ينشأ في مثل هذه المجتمعات هو تنظيمات إجرامية، وهذا يثبت ميل الطبيعة البشرية للترابط حتى ولو بشكل هدام.

إن القدرة علي تشكيل شركات مساهمة كبيرة وحديثة هي ثمرة الثقافة القائمة علي الترابط التلقائي. أما المجتمعات التي لا تتوافر بها الثقة فليس أمامها سوى الاعتماد على الدولة في بناء المشاريع الكبيرة، أو استقطاب الاستثمارات الأجنبية.

بالرغم من قدرة الشركات المساهمة الكبيرة علي الاستفادة من اقتصاديات الحجم، إلا أن الاتجاه الآن في الولايات المتحدة وأوروبا نحو الشركات الأصغر لقدرتها علي التطور بسرعة. فكثير من الشركات الكبيرة تحاول الآن تقليص حجمها لتحقيق قدر أكبر من المرونة. تتحول المؤسسات الكبرى إلي شبكات أعمال حتى يتمتع المجتمع بمميزات الحجم الكبير والصغير، فيمكن له الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وتجنب تكاليفه في نفس الوقت.

ما بعد الهندسة الاجتماعية

بعد توجه العالم إلى اقتصاد السوق، نواجه التساؤل الذي أثرناه في البداية: هل حقا وصلنا إلى "نهاية التاريخ" بانتهاء الصراع بين الرأسمالية والاشتراكية؟. إن أداء الشعوب يكون في أحسن حالاته عندما يتم علي أسس من التقاليد الثقافية. أي أن الحداثة والتقاليد يمكن أن يتعايشا في توازن مستقر لفترة طويلة من الزمن. لقد ساعد التطور الاقتصادي السريع على تقليل الفجوة بين دول العالم الثالث وبين دول العالم الأول. وبعد تشكيل التجمعات الاقتصادية المختلفة في أوروبا الموحدة، وشمال أمريكا سوف تزداد الروابط بين تلك التجمعات قوة، وخصوصا بعد تنفيذ اتفاقية الجات التي ستساعد علي إزالة الحواجز بين الدول. كما أن المنافسة ستجبر الشركات علي انتهاج ممارسات أفضل وإتباع مبادئ الإدارة الحديثة.

بالرغم من أهمية رأس المال الاجتماعي لتحقيق الرخاء والمنافسة، إلا أن له أهمية أخرى اجتماعية وسياسية. الإنسان لا يحب أن يعامل علي أنه ترس في آلة، معزول عن زملائه وعن الإدارة. وقد يكون نظام المنافسة الحرة في حد ذاته مدرسة للتهيئة الاجتماعية، فهو يمنح الحافز والفرصة للتعاون بين الأفراد لتحقيق مكاسب مشتركة. ولكن ذلك لن يظهر تلقائيا بمجرد انسحاب الدولة. فالقدرة علي التعاون الاجتماعي تعتمد علي العادات والقيم السائدة، لذا يجب أن تحتل تنمية رأس المال الاجتماعي المكانة الأولى في تفكير الشعوب الباحثة عن التقدم.

فهرس الخلاصة

الأسئلة ١
الأخلاق أهم من القوانين والثقة أهم من رأس المال ١
رأس المال الاجتماعي ٢
الثقة والقانون ٣
التلقائية الاجتماعية: ٣
التهيئة الاجتماعية للمشروعات ٣
الإدارة في الصين والعالم الثالث ٤
التجربة الفرنسية ٤
الاحتكاك في الاقتصاد الحر ٥
وظيفة العمر كله ٥
فبر وتايلور ٦
الثقة في فرق العمل ٦
حداثة التطور ٧
العودة إلي الحجم ٧
ما بعد الهندسة الاجتماعية ٨

بيانات الكتاب

Title: The Social Virtues and The Creation of Prosperity.

Author: Francis Fukuyama.

Publisher: The Free Press.

Pages: 457.

ISBN: 0-02-910976-0.

Date: 1995.